



# Dynamique stratégique des frontières, chaînes Globales de Valeur et audit du développement durable organisationnel

Pierre Mathieu

## ► To cite this version:

Pierre Mathieu. Dynamique stratégique des frontières, chaînes Globales de Valeur et audit du développement durable organisationnel. Réalités et Perspectives du développement durable organisationnel - L'Audit du Développement Durable Organisationnel : Vision globale VS vision locale, Nov 2012, MARRAKECH, Maroc. halshs-00769069

**HAL Id: halshs-00769069**

**<https://shs.hal.science/halshs-00769069>**

Submitted on 27 Dec 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Dynamique stratégique des frontières, chaînes Globales de Valeur et audit du développement durable organisationnel**

Pierre MATHIEU

Maître de Conférences HDR

CRCGM (EA 3849)

Université Blaise Pascal

34, avenue Carnot – F-63037 Clermont-Ferrand Cedex 01

[Pierre.mathieu@univ-bpclermont.fr](mailto:Pierre.mathieu@univ-bpclermont.fr)

+33 (0)6 73 93 49 48

### **Résumé :**

Ce travail s'inscrit dans le débat relancé par l'article de Porter M. & Kramer M. (2011) dans Harvard Business Review proposant de refonder l'analyse stratégique autour de la notion de *shared value*. L'objectif de cette contribution est, tout d'abord, de proposer une analyse stratégique de la RSE. Nous montrons que les orientations que les firmes adoptent rationnellement dans des environnements concurrentiels évolutifs et complexes impliquent ou se traduisent par de profonds renouvellements des questionnements sociétaux auxquels elles sont confrontées. Les reconfigurations de leurs frontières en direction de Chaînes Globales de Valeur conduisent en effet à des bouleversements considérables de leurs aires de responsabilité. Les entreprises se trouvent alors confrontées à des questionnements sociétaux toujours plus denses et complexes générés à la fois par les transferts de responsabilités directes (resserrement des frontières de la firme) et le développement de responsabilités indirectes (organisations réticulaires). Nous suggérons que l'un des enjeux principaux de l'audit du développement durable organisationnel consiste à identifier et à mesurer ces bouleversements. Nous analysons alors la prise en compte de cette nouvelle problématique par les deux principaux référentiels internationaux que sont la norme ISO 26000 et le Global Reporting Initiative.

## Introduction

Apple et les conditions de travail chez son sous-traitant Foxconn en Chine, Nestlé, sa consommation d'huile de palme et la déforestation en Indonésie, Shell, ses oléoducs et la pollution du delta du Niger<sup>1</sup>... Nombreux sont les exemples récents de stigmatisations de décisions d'entreprises produisant des externalités négatives globalisées et mondialisées, de plus en plus difficilement supportées par la collectivité. Comme l'analysent Porter & Kramer (2011), ces questionnements sociétaux toujours plus intenses illustrent une prise de conscience profonde et très largement partagée de la nécessité d'imaginer et de mettre en œuvre une gouvernance collectivement plus satisfaisante du système économique et des comportements des acteurs qui l'animent : *"capitalism is under siege... Diminished trust in business is causing political leaders to set policies sap economic growth... Business is caught in a vicious circle... The purpose of the corporation must be redefined around creating shared value."* (p. 62-63) Les entreprises sont prioritairement questionnées mais les interrogations et attentes collectives se manifestent également à l'égard d'acteurs tels les pouvoirs publics, les institutions nationales et internationales (ONU, FMI, OIT, etc.), les organismes de régulation, les citoyens. Après quelques décennies de travaux intenses et approfondis, force est malheureusement de constater que le développement spectaculaire du champ académique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises tarde à produire des effets tangibles sur les organisations et leurs pratiques. Les deux publications structurantes de Crane *et al.* (2008a) et de Scherer & Palazzo (2008) posent les jalons d'un futur modèle élargi d'analyse de la Citoyenneté d'Entreprise et dessinent une carte renouvelée des recherches sur la place et le rôle des organisations productives au sein de nos sociétés dans un contexte de mondialisation, de globalisation des économies et de développement de firmes transnationales.

La RSE est abordée principalement dans la littérature managériale sous l'angle de l'étude de son intérêt stratégique et de la motivation à adopter des comportements vertueux plus éthiques et moraux (Lockett, Moon & Visser (2006), McWilliams, Siegel & Wright (2006) ; Kurucz, Colbert & Wheeler (2008) ; Lundgren (2011)). Nous suggérons de renverser l'argumentation en postulant que ce sont les orientations stratégiques que les firmes adoptent rationnellement dans des environnements concurrentiels évolutifs et complexes qui impliquent ou se traduisent par de profonds renouvellements des questionnements sociétaux auxquels elles sont confrontées (Mathieu, 2012). L'objectif de cet article est alors de proposer une problématique renouvelée de l'audit du développement durable organisationnel. Nous présenterons tout d'abord les principales orientations stratégiques actuelles des entreprises et analyserons leurs conséquences en termes de frontières organisationnelles. Nous pourrions alors aborder la question de la RSE à l'aune du développement de chaînes globales de valeur avant de nous interroger sur l'apparition d'un nouveau paradigme d'audit du développement durable et son traitement par les deux principaux référentiels internationaux : la norme ISO 26000 et le Global Reporting Initiative.

---

<sup>1</sup> Pour Apple et les conditions de travail chez l'un de ses sous-traitants, [http://www.nytimes.com/2012/01/26/business/ieconomy-apples-ipad-and-the-human-costs-for-workers-in-china.html?\\_r=1&pagewanted=all](http://www.nytimes.com/2012/01/26/business/ieconomy-apples-ipad-and-the-human-costs-for-workers-in-china.html?_r=1&pagewanted=all). Pour la consommation d'huile de palme par Nestlé et sa responsabilité dans la déforestation en Indonésie, <http://forets.greenpeace.fr/greenpeace-denonce-nestle-qui-contribue-a-la-deforestation-en-indonesie>. Pour Shell et sa responsabilité dans la pollution pétrolière du delta du Niger, <http://www.amnesty.fr/AI-en-action/Lutter-contre-la-pauvrete/Acteurs-economiques/Actualites/Nigeria-Shell-doit-nettoyer-le-Delta-du-Niger-5348>

## 1 - Orientations stratégiques et frontières organisationnelles

Dans une première partie, nous proposons donc d'étudier les principales orientations stratégiques des firmes à l'aune des bouleversements des frontières organisationnelles qu'elles induisent.

De multiples publications récentes<sup>2</sup> soulignent les places prépondérantes des délocalisations et des externalisations au cœur des orientations stratégiques de très nombreuses organisations. Le terme de délocalisation définit une stratégie de transfert d'activités au-delà des frontières nationales, soit via des ressources externes, soit en mobilisant des ressources internes (Investissement Directs à l'Etranger). L'externalisation, pour sa part, est définie comme le fait de confier à des ressources externes la réalisation de fonctions ou de processus auparavant réalisés en interne. Les ressources externes recherchées pouvant être disponibles soit dans le pays d'origine, soit à l'étranger. Ces deux mécanismes sont donc étroitement liés et les travaux les plus récents les traitent souvent conjointement. Notre objectif est de caractériser ces évolutions stratégiques en analysant leurs implications en termes de responsabilité sociétale des entreprises.

Tout d'abord, nous nous appuyons sur une étude de Miroudot, Lanz & Ragoussis (2009) qui analysent la croissance du commerce international des biens et services intermédiaires. Ils soulignent que les entreprises sont en permanence à la recherche d'avantages compétitifs tandis que le développement économique et l'intégration toujours plus grande des économies nationales créent en permanence de nouvelles opportunités de se procurer différemment les ressources intermédiaires recherchées. L'argument du développement d'une offre toujours plus concurrentielle et mondialisée est d'ailleurs repris et approfondi par Contractor *et al.* (2010) et Mudambi & Tallman (2010) qui soulignent le développement considérable des infrastructures de communication, la réduction significative des coûts des télécommunications, les choix politiques de libéralisation des échanges et de réduction des barrières à l'entrée, le renforcement des systèmes de protection des droits de propriété, l'intensification de la compétition dans la plupart des secteurs d'activité, la construction d'infrastructures scientifiques, de recherche et de formation dans les pays en développement. Les arbitrages stratégiques ne concernent plus exclusivement les activités et processus à faible valeur ajoutée mais également des éléments essentiels de la chaîne de valeur (tels que la R&D, la production, le marketing) centrés sur la gestion de la connaissance et susceptibles de faire l'objet de traitements codifiés et standardisés. Le deuxième regard que nous mobilisons est celui porté par Hätönen & Ericksson (2009). Ils proposent en effet une analyse historique et théorique des stratégies d'externalisation mettant en exergue trois phases successives. L'externalisation traditionnelle, dans les années 80, consiste pour les entreprises à exclure de leurs périmètres de responsabilités les activités et processus non essentiels et générateurs de coûts importants. La deuxième phase correspond à des stratégies plus élaborées reposant sur les analyses conceptuelles de cœur de compétences telles que développées et popularisées par Hamel & Prahalad (1990) ou Porter (1996). Il s'agissait alors de s'engager dans des externalisations stratégiques visant non seulement à réduire les coûts mais également à repenser les sources de compétitivité à l'aune du diagnostic de chacun des processus créateurs de valeur de l'organisation. Enfin, depuis le début des années 2000, nous observons des

---

<sup>2</sup> Voir, par exemple, les numéros spéciaux du *Journal of Management Studies* [47(8), 2010], de M@n@gement [2(3), 1999 ; 7(3), 2004 ; 8(4), 2005], d'*Industry & Innovation* [13(2), 2006 et 17(4), 2010] ou du *Journal of Operations Management* [25(6), 2007 et 27(2), 2009]

stratégies d'externalisations transformationnelles au service des capacités d'adaptation des organisations à des environnements compétitifs en perpétuels bouleversements. L'externalisation devient ainsi un instrument de management de la contingence. Ces travaux académiques sont corroborés et confirmés par l'analyse quantitative des pratiques d'entreprises. L'étude de PricewaterhouseCoopers (2009) auprès de 292 décideurs (fournisseurs et clients) met en évidence le très fort engouement actuel, l'élargissement progressif à des processus de plus en plus variés (innovation, R&D, «relation clients») et la complexification considérable des relations que les entreprises entretiennent avec leurs fournisseurs : *“Leading customers and service providers are shifting from more traditional buyer/seller relationships to collaborative business models.(...) There is increasing experience with structuring relationships, where there is sharing of risks, benefits and information. Business is becoming more global while, at the same time becoming more collaborative.”*(p. 15)

Selon Mudambi & Venzin (2010), ces observations caractérisent de véritables stratégies de chaînes de valeur. Les entreprises structurent leur frontières, au sein de chaînes globales, afin d'optimiser les mécanismes leur permettant d'accéder à leurs ressources et de maximiser les avantages comparatifs dont elles sont susceptibles de bénéficier. Plusieurs cadres théoriques peuvent éclairer cette dynamique des frontières organisationnelles. Le modèle standard néoclassique est celui de l'économie des coûts de transactions. L'élément central est la transaction entre deux agents économiques confrontés à une asymétrie d'information et aux coûts qui vont en découler, en particulier ceux de lutte contre les comportements opportunistes. Poursuivant l'intuition de Coase (1937), Williamson (1975, 1985) propose un appareillage analytique complet permettant d'expliquer le choix du mécanisme optimal de gouvernance de l'échange entre marché, hiérarchie et formes hybrides. La contribution de Barney (1999) se situe clairement dans une autre perspective. Certaines décisions ne relèvent pas, selon lui, d'une logique de minimisation des coûts de transactions mais plutôt d'une stratégie efficace d'accès aux compétences désirées. Dans la même perspective, Araujo, Dubois & Gadde (2003) développent une approche des frontières fondée sur la vision compétences de la firme. Cette dernière est alors envisagée non plus comme un mécanisme susceptible de pallier une défaillance du marché mais comme une collection de compétences qu'il convient de gérer stratégiquement. Ils enracinent leur cadre conceptuel dans les travaux de Penrose (1959), Richardson (1972) et Loasby (1998) et développent l'argument selon lequel le tracé des frontières de l'entreprise est déterminé non seulement par l'accès aux compétences nécessaires aux activités productives (*core capabilities*) mais également par l'accès aux compétences nécessaires pour interagir avec les partenaires extérieurs (*ancillary capabilities*) : *“The crucial decision is thus not only how to set the boundary between what takes place inside and outside, but also what kind of relationships to build with suppliers and customers and how to manage the division of labour between suppliers”* (p. 1264) L'étude généalogique de Bair (2010) démontre que cette analyse dynamique des frontières organisationnelles constitue le cœur des recherches réalisées, à la suite de la contribution centrale de Gereffi, Humphrey & Sturgeon (2005), autour du concept de Chaîne Globale de Valeur. Comme le rappellent Palpacuer & Balas (2010), la chaîne de valeur désigne « *la séquence d'activités complémentaires impliquées par la conception, la production et commercialisation d'un produit donné* » (p. 90). La notion de globalité traduit alors les arbitrages stratégiques évoqués précédemment, *“The activities that comprise a value chain can be contained within a single firm or divided among different firms. Value chain activities*

*can produce goods or services, and can be contained within a single geographical location or spread over wider areas.*”<sup>3</sup>

Nous suggérons que l’analyse de la RSE et les réflexions relatives aux logiques et techniques d’audit du développement durable organisationnel se trouvent substantiellement modifiées par ce constat d’enchâssement des entreprises au sein de chaînes globales de valeur.

## **2 - Chaînes Globales de Valeur et RSE**

Le premier mécanisme qui nous semble devoir être étudié est le transfert de responsabilités directes de l’entreprise à son environnement. Le processus d’externalisation, par nature, induit en effet un resserrement des frontières. Ce faisant, les activités concernées se trouvent transférées à des acteurs extérieurs, de même naturellement que la responsabilité de leurs externalités. C’est la nécessité de prendre en compte ce mécanisme central qui explique, à nos yeux, l’évolution historique du corpus académique de la RSE. Suivant Garriga & Melé (2004) puis Melé (2008), nous distinguons en effet quatre courants théoriques successifs. Les différents travaux regroupés sous le terme de *Corporate Social Performance* reposent sur l’hypothèse selon laquelle l’entreprise a du pouvoir sur son environnement et, en l’exerçant, engage sa responsabilité. Elle doit donc se préoccuper des conséquences sociétales de ses décisions et de ses actes (par exemple Bowen, 1953 ; Carroll, 1979 ; Wood, 1991 ou Swanson, 1995). Dans le droit fil des analyses de Friedman (1970), la *Shareholder Value theory* considère que la seule responsabilité de l’entreprise est de rechercher un profit maximal. C’est exclusivement ainsi qu’elle participe à l’accroissement du bien être collectif (McWilliams & Siegel, 2001 ; Husted & Salazar, 2006). La *Stakeholder Theory* repose, pour sa part, sur l’analyse des relations entre l’organisation et chacune de ses parties prenantes. Il s’agit alors de régler le partage de la rente et des externalités par des arrangements quasi-contractuels (Freeman, 1984 ; Donaldson & Preston, 1995 ; Jones & Wicks, 1999 ; Freeman & Velamuri, 2006). Enfin, le courant *Corporate Citizenship* propose d’asseoir la responsabilité de l’entreprise sur une base plus large. Les travaux, entre autres, de Matten & Crane (2005), Moon, Crane & Matten (2005), Scherrer & Palazzo (2007, 2010) ou Scherrer, Palazzo & Matten (2009) adoptent en effet une dimension volontairement transdisciplinaire permettant d’alimenter et d’enrichir la réflexion globale en mobilisant de multiples concepts (éthique, morale, systèmes de gouvernance, stratégies des firmes multinationales, etc.). C’est ce dernier cadre théorique qui nous semble le plus à même de supporter notre première proposition :

*« Les orientations stratégiques actuelles conduisent à un resserrement des frontières des firmes d’où un accroissement des interrogations qui leur sont posées par la Société en termes de responsabilités directes. »*

Nombre des interpellations adressées aux firmes récemment nous semblent découler de ce constat : décisions brutales et faiblement justifiées de restructurations, de délocalisation, de fermetures de sites, optimisations des « paradis » juridiques et fiscaux, politiques de flexibilité des ressources humaines, de gestion des flux logistiques (Juste à Temps), titrisation de créances...

Le second mécanisme que nous souhaitons mettre en évidence est le développement des responsabilités indirectes via la complexification des chaînes globales de valeur. La littérature est riche de travaux traitant de ces institutions économiques qui ne sont « *ni le marché, ni la*

---

<sup>3</sup> <http://www.globalvaluechains.org>

hiérarchie »<sup>4</sup>. Les propositions de Jacobides & Billinger (2006), entre autres, permettent de dépasser l'analyse fondée exclusivement sur les transactions afin d'aborder la problématique de l'architecture verticale de l'organisation. Ces réflexions constituent les fondements du concept de perméabilité mobilisé afin d'expliquer l'existence et le développement de modes mixtes : la même entreprise peut adopter simultanément des combinaisons d'arrangements institutionnels a priori exclusifs les uns des autres (faire, acheter ou s'allier). Yang, Lin & Lin (2010) proposent, pour leur part, un cadre d'analyse multidimensionnel des frontières fondé sur l'arbitrage fondamental entre le besoin de ressources externes et le besoin de contrôle des risques. Ils montrent que les déterminants des solutions organisationnelles doivent être analysés à trois niveaux : 1) les caractéristiques propres à chaque organisation, 2) la distance entre deux organisations, 3) les attributs des réseaux dans lesquels les entreprises s'insèrent. Ces auteurs proposent ainsi de progresser en direction d'un modèle complexe combinant les mécanismes fondés sur l'approche « ressource » des organisations et ceux reposant sur la notion de réseaux sociaux. Enfin, dans une perspective différente, les travaux de Gereffi, Humphrey & Sturgeon (2005), entre autres, s'intéressent à la description, à la structuration et aux mécanismes de gouvernance des Chaînes Globales de Valeur. Le cadre théorique qu'ils développent conduit en effet à ne plus se focaliser sur un seul acteur considéré isolément mais d'appréhender de manière systémique les multiples mécanismes de création puis de répartition de la valeur ajoutée le long des complexes arborescences que dessinent les architectures des organisations globalisées et mondialisées. Ils caractérisent ainsi cinq types de gouvernance correspondant à des situations différentes caractérisées par trois variables indépendantes :

Tableau 1 : Les types de gouvernance des CGV<sup>5</sup>

| Types de gouvernance           | Complexité des transactions | Caractère codifiable de l'information | Capacités des fournisseurs | Degré de coordination   |
|--------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|----------------------------|---|
| Marché                         | Faible                      | Elevé                                 | Elevées                    | <div style="text-align: center;"> Faible<br/> ↕<br/> Elevé </div> |
| Chaîne de valeur Modulaire     | Elevée                      | Elevé                                 | Elevées                    |   |
| Chaîne de valeur Relationnelle | Elevée                      | Faible                                | Elevées                    |   |
| Chaîne de valeur Captive       | Elevée                      | Elevé                                 | Faibles                    |   |
| Hiérarchie                     | Elevée                      | Faible                                | Faibles                    |   |

Comme l'étudiant Phillips & Caldwell (2005) ou Van Oosterhout (2010), ces formes hybrides induisent de nouvelles interrogations en termes de responsabilités le long de la chaîne de valeur. Cette analyse constitue l'origine de notre seconde proposition :

*« Les orientations stratégiques actuelles conduisent à un enchâssement des firmes au sein de chaînes globales de valeur, d'où un accroissement des interrogations qui leur sont posées par la Société en termes de responsabilités indirectes. »*

L'établissement de relations de partenariats privilégiées et relativement stables avec des prestataires de services ou des fournisseurs de biens intermédiaires confère aux entreprises de nouvelles responsabilités. Comme l'analyse Schrempf (2012), de nombreux questionnements sociétaux portent en effet sur la responsabilité indirecte des organisations à l'égard de pratiques peu vertueuses de leurs partenaires en amont (*upstream CSR*) ou en aval (*downstream CSR*). Bien que parfois faiblement établies d'un point de vue strictement juridique, surtout dans un contexte transnational, ces responsabilités indirectes fondent de

<sup>4</sup> Powell (1990), cité par Bair (2010, p. 113)

<sup>5</sup> Tableau adapté de Gereffi, Humphrey & Sturgeon (2005, p. 87)

plus en plus souvent les nombreux questionnements adressés aux entreprises par les membres du corps social (ONG, citoyens, pouvoirs publics).

Notre analyse stratégique de la problématique de la RSE nous conduit donc à dépasser les simples frontières organisationnelles pour appréhender la responsabilité des organisations non seulement du point de vue de leurs strictes responsabilités directes à l'intérieur de leurs frontières mais surtout à l'aune de leurs responsabilités indirectes au sein de chaînes globales de valeur. Cette approche nous semble indispensable afin d'aborder pertinemment la question de l'audit du développement durable organisationnel.

### **3 - Paradigme de l'audit du Développement Durable organisationnel et référentiels internationaux**

Nos sociétés sont donc marquées par un très fort développement des questionnements sociétaux adressés aux entreprises et l'on assiste à une tentative inédite d'élargissement de leur « objet » sous l'impulsion de différents membres du corps social. Cette évolution déclenche toutefois des débats théoriques extrêmement virulents autour de deux questionnements principaux: Comment concilier la liberté de décision et d'action des entreprises -au service de leurs stratégies légitimes de profitabilité et de croissance dans un environnement fortement concurrentiel- avec la préservation d'intérêts collectifs supérieurs (Mathieu, 2008) ? Faut-il, et si oui comment, conduire les organisations à formuler des stratégies et mettre en œuvre des processus de gestion visant des objectifs de performances élargies (Bollecker & Mathieu, 2008 ; Bollecker, Mathieu & Clementz, 2008).

Les différentes institutions internationales et nationales tentent, depuis une vingtaine d'années, d'imager et de mettre en œuvre des mécanismes vertueux de convergence en direction de pratiques privées génératrices de moins d'externalités environnementales et sociales négatives<sup>6</sup>. Le cadre d'analyse de la théorie néo-institutionnelle, tel que défini par DiMaggio & Powell (1983) puis Scott (1995), permet d'identifier plusieurs leviers d'action. L'isomorphisme coercitif n'est actuellement pas envisageable au niveau international. Une tentative de convergence imposée à toutes les entreprises nécessiterait en effet l'édiction de nouvelles règles du jeu qui auraient vocation à s'appliquer simultanément avec la même force et les mêmes mécanismes de surveillance et de sanction à l'ensemble des acteurs. Aucune institution internationale ne dispose naturellement d'un tel pouvoir en matière économique. En revanche, on peut identifier de tels mécanismes à un niveau national. La contrainte imposée aux entreprises ne porte cependant aucunement sur ses choix stratégiques ou ses décisions opérationnelles. Elle consiste en effet simplement à obliger les entreprises à produire des informations sur leurs externalités potentiellement problématiques et à communiquer aussi largement que possible ces informations à leurs différentes parties prenantes. L'hypothèse sous-jacente est que les processus d'audit et de reporting, en ouvrant de nouvelles possibilités de benchmarking, vont naturellement pousser les organisations à converger vers des pratiques plus vertueuses<sup>7</sup>. Le second mécanisme mobilisé relève de la

---

<sup>6</sup> Entre autres initiatives, nous pouvons mentionner les propositions formulées par les institutions européennes (Commission européenne, 2011) ou l'Organisation Internationale du Travail (par exemple, Herr & Muzira, 2009). Les institutions françaises structurent quand à elles leurs efforts autour des Stratégies Nationales du Développement Durable (2003-2008 puis 2010-2013).

<sup>7</sup> L'obligation d'information a été instituée en France par la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux Nouvelles Régulations Economiques puis renforcée par la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 dite « Grenelle 2 » et le décret n° 2012-557 du 24 avril 2012. La plupart des pays européens ont également adopté cette démarche



logique de l'isomorphisme normatif. Il s'agit alors non pas d'imposer une contrainte mais de proposer des référentiels susceptibles d'inciter les acteurs à converger vers des pratiques plus vertueuses et de les accompagner sur cette voie. Les principales institutions internationales ont procédé de la sorte. Parmi les référentiels les plus importants figurent les principes du Pacte Mondial des Nations Unies (Global Compact), les principes directeurs de l'OCDE, la Global Reporting Initiative (GRI) et les conventions fondamentales de l'OIT<sup>8</sup>. La même démarche a présidé à l'élaboration et à l'adoption de la norme ISO 26000<sup>9</sup>. Enfin, la convergence des pratiques peut provenir d'un mécanisme de type isomorphisme mimétique. Les organisations échangent alors leurs bonnes pratiques au sein d'institutions ad'hoc (par exemple l'ORSE ou Novethic en France, le WBCSD<sup>10</sup> au niveau international). Ce processus est également susceptible de se développer au sein de chaînes globales de valeur lorsque l'un des acteurs est en situation d'imposer à d'autres, fournisseurs ou clients, des pratiques différentes.

Le point commun de tous ces mécanismes et la volonté d'évaluer l'efficacité des pratiques managériales mises en œuvre au sein des organisations puis de communiquer les informations ainsi créées. L'audit de la RSE est donc au cœur de ces dispositifs institutionnels. La démarche d'audit traditionnelle consiste pour les organisations à observer, analyser, mesurer, rendre des comptes sur leurs aires de responsabilités directes. On audite ce que l'on fait à l'intérieur de l'organisation qui est susceptible de générer des externalités négatives. Or, la dynamique stratégique des frontières tend à réduire ces aires de responsabilités directes au profit d'aires de responsabilités indirectes. Si l'on souhaite mettre en œuvre des mécanismes d'audit pertinents, il convient alors de se doter d'instruments d'observation et de mesure de ce que l'on fait faire à l'extérieur de l'organisation et qui est susceptible de produire des externalités négatives. La rupture paradigmatique est très importante et se pose dès lors la question de savoir comment « auditer » des processus, des activités, des performances par définition hors du champ de l'audit organisationnel traditionnel ? Les réponses apportées par les deux principaux référentiels internationaux en matière de RSE nous semblent symptomatiques de cette difficulté.

La norme internationale ISO 26000, adoptée en novembre 2010, « a vocation à aider les organisations à contribuer au développement durable »<sup>11</sup>. Elle s'adresse à toutes les organisations, quel que soit leur taille ou leur localisation afin de leur fournir des lignes directrices structurées autour de sept questions centrales :

- La gouvernance
- Les droits de l'homme
- Les relations et conditions de travail
- L'environnement
- La loyauté des pratiques
- Les questions relatives aux consommateurs

---

d'obligation ou de forte incitation à la communication d'informations : Code du développement durable en Allemagne depuis octobre 2011, loi de février 2011 en Espagne, loi de 2006 au Royaume-Uni. ([www.reportingrse.org](http://www.reportingrse.org))

<sup>8</sup> Sites : [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org), [www.oecd.org](http://www.oecd.org), [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org), [www.ilo.org](http://www.ilo.org).

<sup>9</sup> Site : <http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/rse-iso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots/>

<sup>10</sup> Sites : [www.orse.org](http://www.orse.org), [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr), [www.wbcd.org](http://www.wbcd.org)

<sup>11</sup> ISO 26000, *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, AFNOR, novembre 2010, p. 1

- Les communautés et le développement local

La question de la place de l'organisation et de sa responsabilité sociétale dans sa chaîne de valeur est abordée explicitement comme l'un des 4 domaines d'actions de la question portant sur la loyauté des pratiques sous l'angle de la promotion de la RSE<sup>12</sup> : « *Une organisation peut influencer d'autres organisations en prenant ses décisions d'approvisionnement et d'achat. En tant que meneur et mentor le long de la chaîne de valeur, elle peut promouvoir l'adoption et le soutien des principes et pratiques de responsabilité sociétale.* » La possibilité d'arbitrages consistant à faire porter à d'autres acteurs la responsabilité d'externalités négatives est ensuite évoquée : « *Il convient qu'une organisation envisage les impacts potentiels ou les conséquences involontaires de ses décisions d'achats ou d'approvisionnement sur les autres organisations et prenne des précautions pour éviter ou réduire le plus possible tout impact négatif.* »

La norme identifie en conséquence plusieurs types d'actions qui peuvent se regrouper en trois principaux mécanismes :

- L'encouragement au mimétisme vertueux (via des mécanismes d'information, de soutien, d'encouragement des partenaires commerciaux),
- L'instauration d'isomorphismes normatifs (via des clauses contractuelles, des dispositifs de contrôle et de surveillance des partenaires commerciaux)
- La répartition équitable des coûts et des bénéfices associés à la RSE le long de la chaîne de valeur.

La norme ISO 26000 intègre donc explicitement la problématique des dilutions des responsabilités indirectes des organisations dans des chaînes globales de valeur. Les mécanismes mobilisés semblent conformes aux leviers potentiels identifiés précédemment. Toutefois, la faiblesse opérationnelle principale de ce référentiel réside probablement dans un positionnement strictement informatif et dans l'absence de propositions ou de suggestions en termes d'instruments de gestion susceptibles d'aider les organisations à imaginer des processus de prise de décisions plus vertueux et des systèmes d'audit et de reporting permettant le suivi des progrès réalisés. Comme les auteurs le précisent d'ailleurs, « *la présente norme n'est pas une norme de système de management.* » (p. 1). En revanche, elle promeut fortement la rédaction et la diffusion de rapports<sup>13</sup> et recense de très nombreux outils nés de multiples démarches volontaires<sup>14</sup> : 40 référentiels issus d'initiatives intergouvernementales, multi parties prenantes ou mono partie prenante auxquels il convient d'ajouter 35 initiatives sectorielles (concernant 15 secteurs d'activités différents). Le Global Reporting Initiative (GRI) constitue le principal référentiel en matière d'établissement de rapports sur le développement durable.

Le GRI a été créé en 1997 à l'initiative du Programme des Nations-Unies pour l'Environnement (PNUE) avec comme objectif de promouvoir l'élaboration de rapports en matière de RSE. Les lignes directrices qu'il propose constituent le principal référentiel international en matière de développement durable. Elles sont structurées autour de trois axes : les principes, les recommandations et les éléments d'information requis. Ces derniers sont regroupés en six catégories subdivisées en différents volets :

---

<sup>12</sup> 6.6.6. Loyauté des pratiques – domaine d'action 4 : Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur (p. 60)

<sup>13</sup> « *Il convient que, à intervalles appropriés, une organisation adresse aux parties prenantes concernées un rapport sur ses performances en matière de responsabilité sociétale.* » (Encadré 15, p. 94)

<sup>14</sup> Tableaux A1 et A2, pages 103 à 116.

- Economie ; 3 volets : performance économique, présence sur le marché, impacts économiques et indirects
- Environnement ; 9 volets : matières, énergie, eau, biodiversité, effluents et déchets, produits et services, respect des textes, transport, généralités
- Social : Emploi, relations sociales et travail décent ; 5 volets : emploi, relations entre la direction et les salariés, santé et sécurité au travail, formation et éducation, diversité et égalité des chances
- Droits de l'homme ; 7 volets : pratiques d'investissement et d'achats, non discrimination, liberté syndicale et droit de négociation, interdiction du travail des enfants, abolition du travail forcé ou obligatoire, pratiques de sécurité, droit des populations autochtones
- Société ; 5 volets : communautés, corruption, politiques publiques, comportement anti-concurrentiel, respect des textes
- Responsabilité du fait des produits ; 5 volets : santé et sécurité des consommateurs, étiquetage des produits et des services, communication marketing, respect de la vie privée, respect des textes

Pour chacun des volets, le GRI propose un ou plusieurs indicateurs clairement définis et mesurables permettant les comparaisons et le suivi des performances obtenues.

La question de la responsabilité élargie de l'organisation au sein d'une chaîne globale de valeur est abordée de manière plus ou moins explicite à différents niveaux (GRI, 2010). Elle apparaît tout d'abord clairement dans le protocole de détermination du périmètre du rapport. L'appréciation de sa pertinence doit en effet intégrer « *l'influence de l'organisation sur les entités en amont (chaîne d'approvisionnement, etc.) et en aval (client, etc.)* » (p. 8). De la même manière, le principe d'exhaustivité des informations requiert un reporting incluant l'ensemble des entités « *sur lesquelles l'organisation exerce un contrôle ou une influence significative à la fois au sein et via ses relations avec différentes entités en amont et en aval.* » (p. 17). La question de l'audit de la RSE dans un contexte de chaîne globale de valeur n'est pas traitée explicitement dans le système d'indicateurs proposé par le GRI mais abordée simplement en filigrane de certains d'entre eux. Dans le domaine économique, l'indicateur EC6 permet d'apprécier les dépenses réalisées auprès de fournisseurs locaux et l'indicateur EC9 les impacts indirects des flux financiers (développement économique local). En matière environnementale, l'indicateur EN26 recense les initiatives permettant de réduire les impacts environnementaux des produits et des services et l'indicateur EN29 s'intéresse aux impacts des transports des produits, marchandises et personnels de l'entreprise. Le domaine des droits de l'homme intègre naturellement des indicateurs relatifs à la RSE au sein de la chaîne de valeur. L'indicateur HR1 permet de mesurer la prise en compte des clauses relatives aux droits de l'homme dans les accords d'investissements ; l'indicateur HR2 porte sur les contrôles réalisés chez les fournisseurs et sous-traitants majeurs et le HR8 sur la formation des agents de sécurité. Enfin, les indicateurs PR1 et PR2 portent sur la responsabilité de l'entreprise quant à la santé et la sécurité des consommateurs finals. Le premier concerne les efforts réalisés aux différentes phases du cycle de vie des produits. Le second mesure les incidents de non-conformité. Bien qu'ayant une vocation très opérationnelle, le GRI n'aborde donc que très indirectement la problématique des responsabilités indirectes des organisations.

## Conclusion

L'observation de bouleversements considérables des frontières organisationnelles nous conduit à reformuler la problématique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises autour de la notion de chaînes globales de valeur. Ce déplacement de focale percute alors inévitablement la perception des enjeux et des techniques de l'audit du développement durable organisationnel. L'objectif de cette contribution était d'initier une réflexion autour des enjeux et des techniques d'audit et de proposer de passer d'un paradigme d'audit *in limès* à un paradigme d'audit *ex limès*. Les analyses de la philosophie et des contenus de la norme ISO 26000 et du GRI confirment l'intérêt d'une telle suggestion mais permettent nonobstant de repérer le chemin qu'il reste à parcourir avant de disposer de systèmes d'audit permettant réellement d'appréhender les performances sociétales à l'échelle des chaînes globales de valeurs.

## Références

- Araujo, L., Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2003). The Multiple Boundaries of the Firm. *Journal of Management Studies*, 40(5), July, 1255-1277.
- Bair, J. (2010). Les cadres d'analyse des chaînes globales : Généalogie et discussion. *Revue Française de Gestion*, n° 201, 103-119.
- Barney, J. B. (1999). How a Firms' Capabilities Affect Boundary Decisions. *Sloan Management Review*, Spring, 137-145.
- Bollecker, M., Clémentz, C. & Mathieu, P. (2008). L'évolution des systèmes d'information de gestion face aux enjeux de la responsabilité sociale : le cas de la comptabilité et du contrôle de gestion. *Gestion 2000*, n° 4, juillet-août, 49-65.
- Bollecker, M. & Mathieu, P. (2008). Vers des systèmes de mesure des performances sociétales : l'apport des conventions. *Revue Française de Gestion*, n° 180, janvier, 89-102.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Caroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, vol. 4, 497-505.
- Coase, R. (1937). *The nature of the Firm*. *Economica*, 4, 386-405.
- Commission Européenne (2011). *Communication de la Commission au parlement Européen, au Conseil, au Comité Economique et Social Européen et au Comité des Régions : Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie pour l'UE pour la période 2011-2014*, Bruxelles COM(2011), 681 final, octobre.
- Contractor, F. J. et al. (2010). Reconceptualizing the Firm in a World of Outsourcing and Offshoring: The Organizational and Geographical Relocation of High-Value Compagny Functions. *Journal of Management Studies*, 47(8), December, 1417-1433.
- Crane, A. et al. (2008a). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press.
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *Amercian Sociological Review*, 48, 147-160.
- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, 65-91.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Freeman, R. & Velamuri, R. (2006). A New Approach to CSR: Compagny Stakeholder Responsibility. in A. Kakabadse, & M. Morning M. (Eds.), *Corporate Social Responsibility (CSR): Reconciling Aspirations with Application* (pp. 9-23). Basingstoke Palgrave MacMillan.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, 13<sup>th</sup> september.

Garriga, E. & Melè, D. (2004). Corporate social responsibility: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, vol. 53, n° 1/2, 51-71.

Gereffi, G., Humphrey, J. & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, vol. 12, n° 1, 78-104.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

Hätönen, J. & Eriksson, T. (2009). 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*, 15, 142-155.

Herr, M. & Muzira, T. (2009). *Value chain development for decent work: A Guide for private sector initiatives, governments and development organizations*, International Labor Office, Geneva.

Husted, B. & Salazar, J. (2006). Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance. *Journal of Management Studies*, vol. 43, n°1, 75-91.

Jacobides, M. G. & Billinger, S. (2006). Designing the Boundaries of the Firm: From “Make, Buy, or Ally” to the Dynamic Benefits of Vertical Architecture. *Organization Science*, 17(2), March-April, 249-261.

Jones, T. & Wicks, A. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, 206-221.

Kurucz, E., Colbert, B. & Wheeler, D. (2008). The Business Case for Corporate Social Responsibility. in A. Crane, et al., *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 83-112). Oxford University Press.

Loasby, B. (1998). The organization of capabilities. *Journal of Economic behavior & Organization*, 35(2), 139-160.

Lockett, A., Moon, J. & Visser, W. (2006). Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence. *Journal of Management Studies*, vol. 43, n°1, 115-136.

Lundgren, T. (2011). A Microeconomic Model of Corporate Social Responsibility. *Metroeconomica*, vol. 62, n°1, 69-95.

Mathieu, P. (2008). La RSE: fondements théoriques et problématiques gestionnaires. *Entreprise Ethique*, n°28, avril, 13-21.

Mathieu, P. (2012). *Management stratégique des frontières et RSE : l'entreprise entre performance et responsabilité*, XXI<sup>e</sup> conférence de l'AIMS, 4-6 juin, Lille

Matten, D. & Crane, A. (2005). Corporate Citizenship: Towards an Extended Theoretical Conceptualization. *Academy of Management Review*, vol. 30, n°1, 166-179.

McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of Firm Perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 26, n°1, 117-127.

McWilliams, A., Siegel, D. S. & Wright, P. M. (2006). Guest Editors' Introduction – Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), January, 1-18.

Miroudot, S., Lanz, R. & Ragoussis, A. (2009). *Trade in Intermediate Goods and Services*. JOECD Trade Policy Working Papers, n° 93, OECD Publishing.

Melé, D. (2008). Corporate Social Responsibility Theories. in A. Crane, et al., *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 47-82). Oxford University Press.

Moon, J., Crane, A. & Matten, D. (2005). Can Corporations be Citizens? Corporate Citizenship as a metaphor for Business Participation in Society. *Business Ethics Quarterly*, vol. 15, n° 3, 429-453.

Mudambi, S. M. & Tallman, S. (2010). Make, Buy or Ally? Theoretical Perspectives on Knowledge Process Outsourcing through Alliances. *Journal of Management Studies*, 47(8), December, 1434-1456.

Mudambi, R. & Venzin, M., (2010). The Strategic Nexus of Offshoring and Outsourcing Decisions. *Journal of Management Studies*, 47(8), December, 1510-1533.

Palpacuer, F. & Balas, N. (2010). Comment penser l'entreprise dans la mondialisation ? *Revue Française de Gestion*, n° 201, 89-102.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.

Phillips, R. & Caldwell, C. (2005). Value Chain Responsibility: A Farewell to Arm's Length. *Business & Society Review*, vol. 110, n°4, 345-370.

Porter, M. E. (1996). What is Strategy ? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-79.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value – How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

PricewaterhouseCoopers (2009). *Outsourcing comes of age: The rise of collaborative partnering*.

Richardson, G. (1972). The organization of industry. *The Economic Journal*, 82, September, 883-896.

Scherer, A. & Palazzo, G. (2007). Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society seen from a Habermasian Perspective. *Academy of Management Review*, vol. 32, n°4, 1096-1120.

Scherer, A. & Palazzo, G. (2008). *The Handbook of Research on Global Corporate Citizenship*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Scherer, A. & Palazzo, G. (2010). The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal of Management Studies*, vol. 48, n° 4, 899-931.

Scherer, A., Palazzo, G. & Matten, D. (2009). Introduction to the Special Issue: Globalization as a Challenge for Business Responsibilities. *Business Ethics Quarterly*, vol. 19, n°3, 327-347.

Schrempf, J. (2012). The delimitation of corporate Social Responsibility: upstream, downstream, and historic CSR. *Business & Society*, Prepublished June 12, DOI 10.1177/0007650312446734.

Scott, R. (1995). *Institutions and organizations*, London: Sage

Commissariat Général au Développement Durable. *Stratégie Nationale de Développement Durable 2010-2013: Vers une économie verte et équitable*, Paris, juillet, 2010, 56 p.

Swanson, D. (1995). Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, 43-64.

van Oosterhout, J. (2010). The Role of Corporations in shaping the Global Rules of the game: In search of New Foundations. *Business Ethics Quarterly*, vol. 20, n°2, 253-264.

Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: analysis and antitrust Implications*. The Free Press.

Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism*. The Free Press.

Wood, D. (1991). Corporate Social performance revisited. *Academy of Management Review*, vol. 16, 691-718.

Yang, H., Lin, Z. & Lin, Y. (2010). A multilevel framework of firm boundaries: firm characteristics, dyadic differences, and network attributes. *Strategic Management Journal*, vol. 31, n°3, 237-261.